

## Relação Interorganizacional e a Teoria dos Custos de Transação: um estudo de caso de empresas simuladas

*Raquel de Souza Corrêa*

(Graduanda em Administração/UFF) E-mail: raquelcorrea.adm@gmail.com

*Taymara da Silva Avelar Braz*

(Graduanda em Administração/UFF) E-mail: taymara\_braz@id.uff.br

### Resumo

*As relações interorganizacionais são típicas do mercado. Nestas, as organizações buscam, essencialmente, reduzir seus custos e obter melhores resultados. Com isso, faz-se a pergunta: quais influências são geradas pelas relações interorganizacionais entre duas empresas em um jogo de empresas? Esta pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos que caracterizam a relação interorganizacional de duas empresas de um jogo de empresas. E desse modo, busca-se comparar o desempenho entre elas, baseando-se em análises das margens de contribuição presentes nos relatórios gerenciais gerados pelo simulador. Quanto aos métodos de pesquisa, este trabalho é classificado como pesquisa exploratória, realizada por meio de um estudo de caso, e que possui natureza aplicada e abordagem qualitativa. Concluiu-se, portanto, que as relações interorganizacionais quando bem estabelecidas, com a elaboração de contratos, podem minimizar os custos de transação das organizações. Contudo, o contrário também pode ser visto, caso as renegociações sejam recorrentes em razão da falta de contrato e de acordos entre as empresas.*

**Palavras-chave:** Relação Interorganizacional; Custos de Transação; Margem de Contribuição; Jogos de Empresas.

### 1. Introdução

A busca por vantagem competitiva é uma prática comum no ambiente corporativo, que se refere à criação de valor para a organização por meio de estratégias que viabilizem melhor desempenho diante do mercado e dos concorrentes (SILVA e DACORSO, 2013). Tal atividade é recorrente nos jogos de empresas, possibilitando que os participantes, ao assumirem o papel de gestores, compreendam a importância do aprimoramento das práticas e estratégias empresariais na busca por vantagem competitiva. Desse modo, o ambiente laboratorial permite o uso da técnica de aprendizagem vivencial na formação de gestores em cursos de graduação, pois proporciona a aquisição de habilidades por meio das experiências obtidas ao longo de suas ações no jogo, isto é, o participante tem um papel decisivo na construção de seu conhecimento (SAUAIA, 1995; MOTTA, ARMOND-DE-MELO e PAIXÃO, 2012).

A aplicação de jogos de empresas permite ao aluno buscar e manipular informações de acordo com os seus próprios interesses e percepções, assumindo papel ativo no processo de ensino-aprendizagem, e a responsabilidade pela construção do seu próprio conhecimento (SAUAIA, 1995).

Visando melhores resultados em seu ramo de atuação, as empresas buscam minimizar, não apenas, os custos incorridos na produção, mas também os custos de transação, isto é, aqueles referentes às atividades de negociação, elaboração e cumprimento de contratos. Dessa maneira, uma das alternativas encontradas pelas organizações é o estabelecimento de

parcerias. Contudo, essa alternativa não garante a minimização dos riscos envolvidos nessas operações, devido à limitação da percepção dos atores sobre todas as influências inerentes a um processo de compra e venda e ao comportamento dos concorrentes (BESANKO, DRANOVE, SHANLEY e SCHAEFER, 2012).

Diante do modelo econômico e das estruturas de mercado, nota-se intenso esforço desempenhado pelas organizações a fim de criar e manter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Esse comportamento pode ser observado tanto no cotidiano das organizações quanto em jogos de empresas, que são ambientes caracterizados por simular situações reais do mundo corporativo, estimulando a aprendizagem dos participantes (SAUAIA, 2008).

Dado que em atividades de negociação as empresas buscam maximizar seus ganhos, é comum que os objetivos de ambas as partes não sejam totalmente alcançados devido ao conflito de interesses. Esse aspecto está presente também no ambiente dos jogos de empresas, portanto, a motivação dessa pesquisa é observar se mesmo com objetivos divergentes, o estabelecimento de parceria influenciou na minimização dos custos de transação das organizações em estudo.

À frente dessas observações, a presente pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos que caracterizam as relações interorganizacionais de duas equipes participantes do jogo de empresas, uma do ramo industrial e outra do ramo atacadista, inseridas em um ambiente simulado e que firmaram parceria ao longo do jogo de empresas. E desse modo, comparar o desempenho entre essas duas equipes.

A pesquisa é constituída de seis seções: o referencial teórico que aborda o comportamento do comprador organizacional, os custos de transações e os jogos de empresas. Seguindo-se tem a seção dos procedimentos metodológicos, a análise dos dados, a discussão dos resultados, e por fim, são apresentadas as considerações finais.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 O comportamento do comprador organizacional**

O mercado organizacional é constituído por empresas que possuem em comum o objetivo de adquirir produtos para transformá-los em outros bens e serviços, que posteriormente serão vendidos a outras organizações, como atacadistas e/ou varejistas. Além disso, o mercado organizacional dispõe de algumas particularidades, como, i) menos compradores, mas com compras de maior valor; ii) geograficamente concentrados; iii) baixa elasticidade, ou seja, baixa sensibilidade à variação de preços (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Diante dessas características e do contexto de economia globalizada, nota-se o crescimento da concorrência entre as empresas, sendo possível observar um grande esforço por parte das organizações em se manterem competitivas frente às demais organizações do setor.

Dessa forma, a busca pela efetividade faz com que as empresas disponham de uma equipe que possua as competências esperadas para fazer do processo de compra uma atividade que corresponda aos benefícios almejados pela organização, uma vez que, as decisões tomadas influenciam diretamente nos indicadores econômicos da empresa. Por esta razão, a área de compras possui grande relevância, devendo, portanto, criar valor para as organizações.

A atividade de compra engloba dois segmentos, o centro de compras que se refere a todos os indivíduos comprometidos com a decisão de compra, e o processo de decisão desta. Pode-se dizer que o alcance da efetividade neste processo está relacionado com o comportamento do comprador organizacional, contudo, este é caracterizado por ser dinâmico e sofrer influência de diversos fatores, como, ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais (WESBTER JR e WIND, 1972). Os compradores organizacionais podem ser: o

governo, o produtor, o revendedor, a indústria e os mercados institucionais. Dessa forma, tais atores estabelecem arranjos interorganizacionais para efetuarem trocas de bens tangíveis e intangíveis, como: produtos, informações e recursos financeiros (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; LAS CASAS, 2013).

Para melhor compreensão do comportamento do comprador organizacional, Kotler e Armstrong (2007) propõem no modelo apresentado aspectos sobre as decisões tomadas pelos compradores, sobre quem participa do processo de compra, sobre as principais influências referente aos compradores, e sobre como os compradores organizacionais tomam decisões de compra.

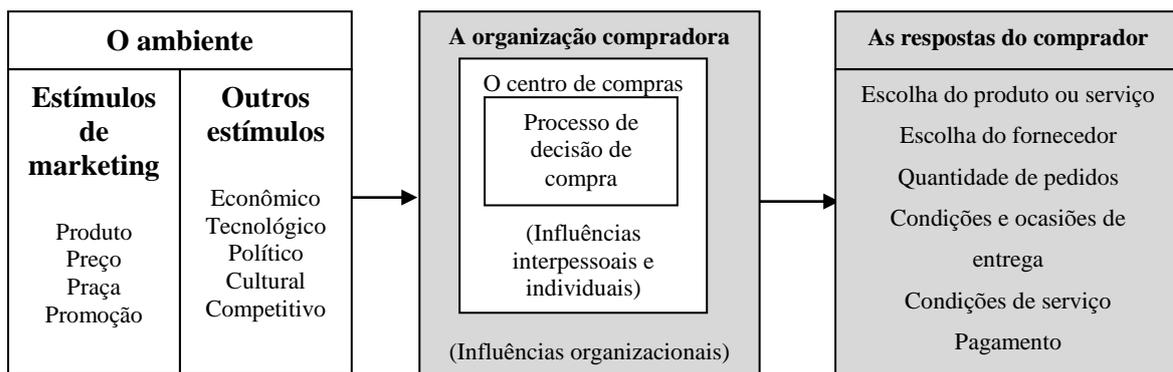


Figura 1 – Modelo do comportamento do comprador organizacional.  
Fonte: Kotler e Armstrong (2007).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o processo de compra organizacional é composto por três tipos, são eles:

- a) **Recompra simples:** caracterizada pela repetição do pedido ao mesmo fornecedor, tendo motivação, a satisfação obtida com a compra anterior;
- b) **Recompra modificada:** caracterizada pela alteração de diversos aspectos, como, fornecedor, preço, quantidade e prazo;
- c) **Compra nova:** caracterizada por envolver novos esforços de pesquisas de informações e um amplo processo para a tomada de decisão.

## 2.2 Teoria dos Custos de Transação

Os custos de uma organização não se limitam apenas aos custos de produção, abrangendo também os custos de transação, que se caracterizam por serem os custos relacionados às despesas e ao tempo despendido com as negociações, a escrituração e o cumprimento dos contratos (WILLIAMSON, 1985; FAGUNGES, 1997; MOTTA e VASCONCELOS, 2002; BESAKNO; DRANOVE; SHANLEY e SCHAEFER, 2012). Além disso, podem existir outros custos, que podem se tornar consideravelmente maiores em decorrência de organizações que possam vir a obter vantagem devido à contratos mal elaborados, caracterizando o comportamento oportunista (BESAKNO; DRANOVE; SHANLEY e SCHAEFER, 2012).

De acordo com Fagundes (1997) e Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2012), a economia dos custos de transação tem como ponto central a busca pela minimização do comportamento oportunista. Dessa forma, um dos mecanismos encontrados para solucionar tal adversidade é a busca pela firmação de contratos entre as organizações, tornando-os um instrumento valioso para as organizações, diminuindo assim os riscos incorridos no processo

de negociação, e então, os custos de transação. Todavia, os contratos possuem algumas limitações não eliminando por completo os custos de transação.

A economia dos custos de transação engloba três conceitos teóricos, que consistem em: i) ativos específicos de relacionamento – caracterizado por ser um investimento que é realizado para apoiar uma transação, tais investimentos amarram as partes envolvidas à relação, uma vez que, a troca de parceiros de negócios pode incorrer na queda do valor dos ativos. Existem quatro formas de especificidade do ativo, são elas: (1) Especificidade de localização: diz respeito a ativos que são localizados lado a lado buscando-se economizar nos custos de transportes e estoques ou obter ganhos da eficiência de processamento. (2) Especificidade de ativo físico: diz respeito a ativos em que as propriedades físicas ou de projeto são particularmente moldadas para uma transação em especial. (3) Ativos dedicados: investimento numa instituição fabril ou equipamento para satisfazer um cliente em particular. e (4) Especificidade de ativo humano: diz respeito às situações em que os empregados adquiriram habilidades, know-how e informações que são mais valiosas em um relacionamento em particular do que fora dele. ii) quase-rendas – caracterizada pela diferença entre o valor resultante de uma atividade específica e sua segunda melhor alternativa. iii) problema de apropriação – caracterizado quando uma das partes da relação comercial age de modo a querer tirar vantagem sobre a outra parte, revelando assim um comportamento oportunista (BESAKNO; DRANOVE; SHANLEY e SCHAEFER, 2012).

Dado a importância desses conceitos e sua possível influência nas tomadas de decisões, nota-se que as empresas podem adotar dois tipos de decisões estratégicas, uma delas é optar por comprar recorrendo ao mercado quando o custo de transação é considerado baixo, e a outra possibilidade é optar por produzir estabelecendo assim a integração vertical quando o custo de transação é considerado alto. A figura 2 apresenta alguns questionamentos que servem de guia ao gestor no processo de tomada de decisão.

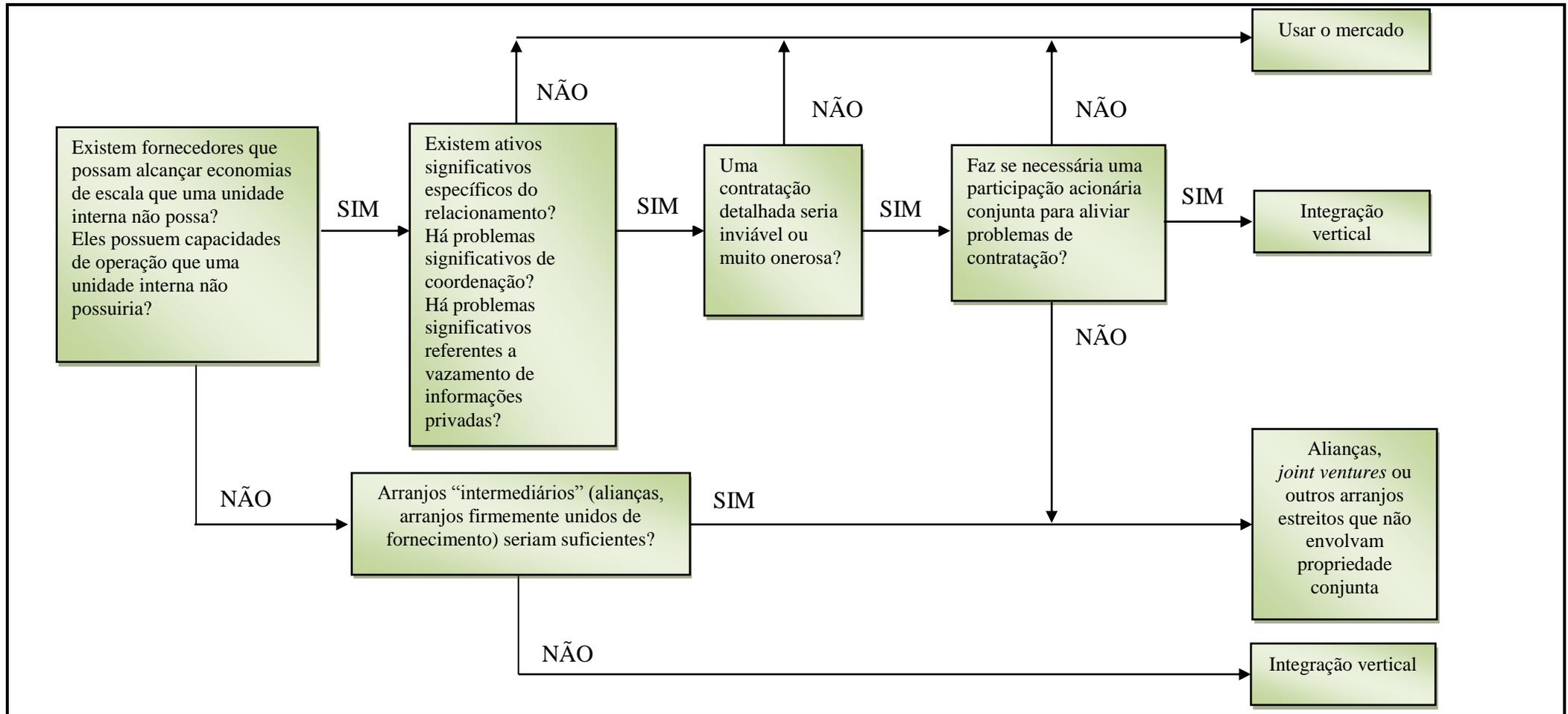


Figura 2 – Resumindo o referencial: uma árvore de decisão.  
Fonte: Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2012).

### 2.3 Jogos de empresas como ambiente de pesquisa

As grandes corporações buscam cada vez mais por profissionais completos, dessa forma, o jogo de empresas é uma ferramenta didática de ensino e aprendizagem que tem sido empregada no ambiente educacional de Administração com o objetivo de atualizar e aperfeiçoar a formação destes futuros profissionais (OLIVEIRA e SAUAIA, 2011; MOTTA, ARMOND-DE-MELO e PAIXÃO, 2012).

O jogo de empresas é caracterizado por recriar atividades de uma organização em um simulado, possibilitando que os participantes tomem decisões referentes às áreas funcionais de uma empresa, como por exemplo, financeira, produção, recursos humanos, marketing, e etc. Além disso, o simulador permite que os educandos obtenham *feedback* sobre as decisões tomadas por meio dos relatórios gerenciais que informam o desempenho obtido no jogo. Dessa forma, com base nos resultados os participantes podem planejar, organizar e controlar suas estratégias para a tomada de decisões futuras (SAUAIA, 1995).

No jogo de empresas, os participantes são incumbidos do papel de administradores e diversas outras atribuições gerenciais de uma empresa simulada. Portanto, uma das principais vantagens do jogo é a aprendizagem na prática, pois permite que o participante integre e utilize conhecimento de diversas áreas, além de lidar com a resolução de problemas organizacionais (SAUAIA, 1995; OLIVEIRA, 2009).

O jogo de empresas possui inúmeros benefícios, dentre eles, evidenciam-se a possibilidade de o educando analisar os resultados das decisões tomadas e, a partir disso, aprender e desenvolver-se com os erros no jogo; o aperfeiçoamento de competência gerencial; a integração de conhecimentos; e o desenvolvimento de habilidade de trabalho em equipe (KEYS e WOLFE, 1990; SAUAIA, 1995; OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA e SAUAIA, 2011).

Por se tratar de uma simulação, o jogo de empresas dispõe de algumas limitações, dado que a realidade possui diversas variáveis que não são retratadas no simulador. Contudo, este fato não compromete o aprendizado dos participantes sobre o mundo empresarial.

### 3. Problema de Pesquisa

No mundo empresarial é intensa a relação e a interação entre as organizações para a realização das atividades de compra e venda. Como forma de minimizar os custos decorrentes dessas atividades, mais precisamente, os custos de transações, diversas empresas optam por firmar parcerias. Contudo, as organizações envolvidas necessitam saber se estas parcerias estão sendo benéficas para os resultados empresariais. Sendo tal situação encontrada também no jogo de empresa, ainda que guardadas as devidas proporções de um ambiente simulado.

A partir dessa situação como um problema, originou-se o questionamento deste estudo: quais influências geradas pelas relações interorganizacionais entre as duas empresas no jogo de empresas?

### 4. Decisões Metodológicas

Este trabalho é classificado quanto aos seus objetivos como pesquisa exploratória, pois consiste em estabelecer uma maior familiaridade do pesquisador com um tema pouco explorado, o que possibilita a construção de hipóteses (MARCONI e LAKATOS, 2004). É um estudo de caso quanto aos procedimentos técnicos, e quanto a sua natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que, busca gerar conhecimento para aplicação prática, ou seja, destinada à solução de problemas específicos (GIL, 2002).

Por se tratar de um estudo de caso, o objeto de estudo são duas empresas inseridas em um ambiente laboratorial, a indústria Garrafa Tecnologias e a atacadista Volpe, esta situação ocorre no jogo de empresas que é aplicado na disciplina de Laboratório de Gestão Simulada.

A coleta de dados foi realizada com a utilização de relatórios gerenciais, estes são gerados pelo simulador ao final de cada trimestre e são disponibilizados às equipes participantes do jogo de empresas. Classificando, portanto, a natureza dos dados como primária, pois ainda não foram realizadas análises destes dados.

A pesquisa possui abordagem qualitativa dado que, busca interpretar os fenômenos e atribuir significados a eles (GIL, 2002).

A partir dos relatórios das empresas Garrafa S.A. (indústria) e Volpe (atacado) gerados pelo simulador no período de T05 à T12 foram coletadas informações referentes à margem de contribuição que dizem respeito aos produtos Beta e Ômega de ambas as empresas.

### 5. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção da pesquisa, será analisado e comparado o desempenho da margem de contribuição de duas empresas por meio da experiência vivencial das diretoras de Planejamento e de Recursos Humanos, e dos dados obtidos nos relatórios gerenciais das empresas Garrafa Tecnologias e Volpe entre o período de T05 a T12.

Por se tratar de setores distintos, industrial e atacadista, buscou-se utilizar um indicador percentual, sendo escolhida, portanto, a margem de contribuição, que de acordo com Martins (2009), refere-se à diferença entre o valor das vendas e os custos e despesas variáveis.

Os gráficos a seguir apresentam o desempenho da margem de contribuição dos produtos Beta e Ômega das duas empresas em estudo, e darão base à análise da pesquisa.

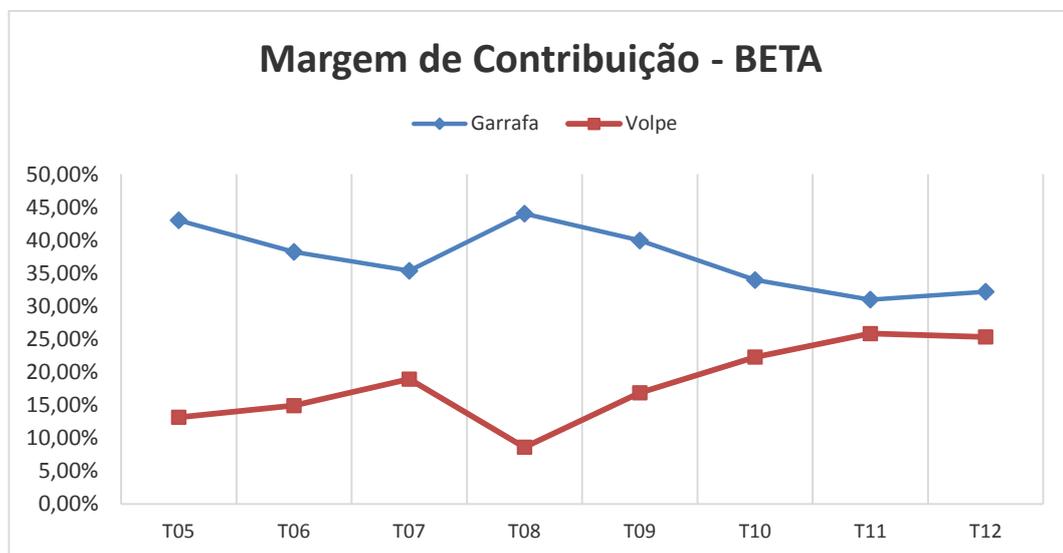


Figura 3: Margem de Contribuição – Beta.  
 Fonte: Elaboração própria.

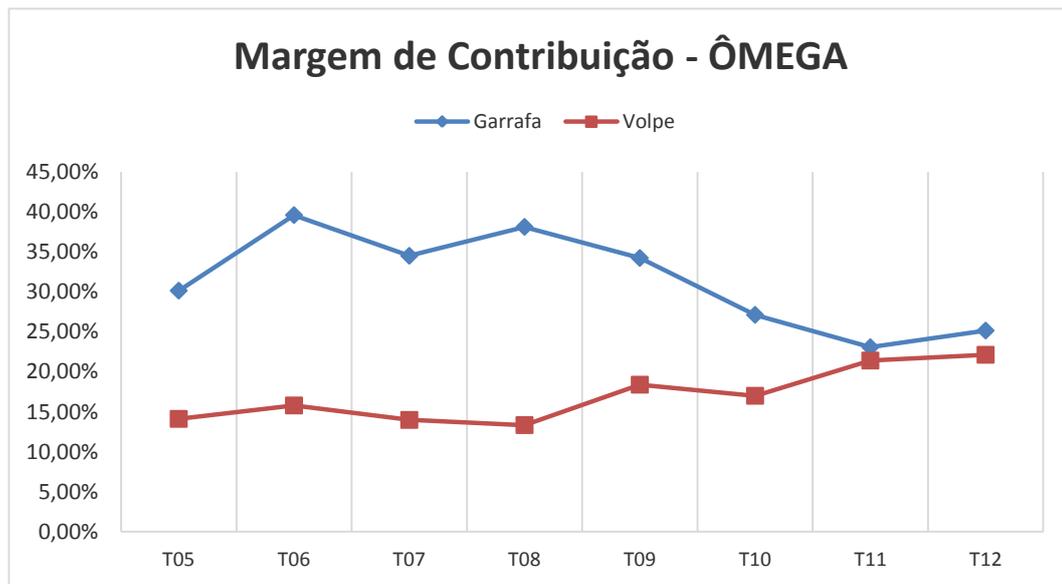


Figura 4: Margem de Contribuição – Ômega.  
Fonte: Elaboração própria.

O trimestre 5 foi marcado por incertezas e influências, seja do ambiente ou da organização, que afetaram diretamente nas decisões referente aos preços, as quantidades e aos prazos a serem praticados. Grande parte destas incertezas diz respeito às limitadas informações sobre a demanda potencial e o comportamento dos concorrentes. Dessa forma, o processo de tomada de decisão resultou em elevados custos de transação para a indústria, uma vez que, foi necessário consultar e barganhar com todos os atacados repetidas vezes a fim de alcançar um termo de negociação satisfatório para ambas as equipes.

Ao analisar a margem de contribuição das empresas Garrafa e Volpe no primeiro trimestre do ano 2, observa-se uma diferença significativa no que se refere ao produto Beta, já com o produto Ômega essa diferença é menor. Contudo, de acordo com os relatórios gerenciais do primeiro trimestre, todos os atacados ficaram com estoque, e, além disso, a demanda potencial era maior para Ômega. Tais informações influenciaram no posicionamento adotado no trimestre 6, no qual demandou da indústria um longo processo de negociação com o atacado. Esse processo resultou na recompra modificada discutida por Kotler e Armstrong (2007), nesse caso caracterizada pela decisão de abaixar o preço de Beta, e em contrapartida, aumentar o preço e a quantidade de Ômega com o objetivo de atender a demanda do cliente.

Com o intuito de minimizar os custos de transação, buscou-se criar uma relação de parceria com a Volpe Atacadista, empresa no qual foram fechados negócios nas rodadas anteriores. Inicialmente, foi elaborado pela indústria um contrato de compra e venda exclusiva dos produtos Beta e Ômega. Porém, como o contrato teve que ser reelaborado durante duas rodadas, o mesmo acabou não sendo utilizado efetivamente durante as negociações futuras.

As decisões tomadas em relação a Beta no período de T05 a T07 fizeram com que as margens de contribuição das duas empresas se aproximassem um pouco, dado que a MC da indústria caiu continuamente e a do atacado cresceu. Já em relação a Ômega, as negociações e renegociações eram mais recorrentes, uma vez que, o produto possuía demanda potencial maior, o que possibilitou que as MC de ambas as empresas apresentassem um comportamento similar.

No trimestre 8 a margem de contribuição em relação ao produto Beta teve o desempenho mais díspar em todo o jogo, foi o período em que a indústria obteve o maior percentual desse indicador. Tal comportamento da MC deve-se, em grande parte, à postura

mais agressiva por parte da indústria, dado que a queda contínua da margem de contribuição, fez com que a indústria após intensas negociações e pesquisas no mercado buscasse pelo melhor preço de venda dentre todas as indústrias. Consequentemente, os preços mais elevados dos produtos tornaram-os mais caros para a venda ao setor varejista, o que influenciou na queda expressiva da margem de contribuição da Volpe. Em relação a Ômega, adotou-se durante o ano 2 uma postura mais linear, isto é, pouca variação de preços e prazos tanto por parte da indústria como por parte do atacado, como pode ser observado na margem de contribuição de ambas as organizações.

O ano 2 foi marcado pela grande disparidade da margem de contribuição em relação a Beta, enquanto o ano 3 foi marcado pela ocorrência de mudanças no ambiente do jogo, que acarretaram em uma minimização desta disparidade, em ambos os produtos. Algumas destas mudanças referem-se ao início das exportações e ao aumento da concorrência entre as indústrias, dado que um atacado optou pela integração vertical, ou seja, ao criar a sua própria indústria deixaram de utilizar o mercado. O acirramento da concorrência entre as indústrias aumentou o poder de barganha da Volpe na parceria firmada com a indústria Garrafa. Tal fato propiciou um cenário favorável às práticas do comportamento oportunista descrito por Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2012), pois muitas vezes não havia mais empresas para negociar, sendo necessário aceitar as propostas apresentadas.

A relação de parceria firmada entre Garrafa Tecnologias e Volpe, inicialmente, possibilitou a redução dos custos de transação, dado que não era necessário recorrer a outros atacados para negociar termos de compra e venda. Além disso, no decorrer do jogo, o acordo feito com o fornecedor possibilitou que a indústria praticasse preços substancialmente menores ao atacado. Contudo, a decisão de investir em ativos específicos de relacionamento (BESANKO, DRANOVE, SHANLEY E SCHAEFER, 2012), no caso, em ativos dedicados, objetivando satisfazer o cliente (Volpe) foi caracterizada pelo aumento dos custos da indústria, uma vez que, foi necessário recorrer à compra de máquinas emergenciais (que custam o dobro do preço das normais), para expandir a capacidade produtiva.

O posicionamento adotado pela indústria, alinhado ao aumento dos custos e à queda dos preços de venda, influenciaram na redução contínua da margem de contribuição de Beta e Ômega durante T09 a T11, enquanto que no atacado a margem de contribuição apresentou desempenho contrário, uma vez que, puderam praticar melhores preços na venda de seus produtos, e assim, obter melhor margem de contribuição. Nesse período de análise, as margens de contribuição das empresas assumem valores bem próximos em ambos os produtos.

A postura da Garrafa de sempre atender as propostas da Volpe em prol da parceria e fidelização do cliente, foram repensadas. Desse modo, as negociações e renegociações nos dois últimos trimestres do ano 3 tornaram-se recorrentes entre as empresas, dado que a indústria buscava melhorar seu desempenho. Este novo posicionamento da indústria resultou no aumento dos custos de transação, uma vez que, o tempo despendido para efetivar a negociação com a Volpe se estendeu, pois, os termos de compra e venda eram discutidos repetidas vezes até se alcançar um equilíbrio. Somente no trimestre T12 que a margem de contribuição dos dois produtos apresentou uma melhora para a indústria, ao aumentar o preço de venda para o atacado. Contudo, as margens de contribuição das duas empresas permanecem bastante próximas.

Analisando a postura adotada pela Garrafa Tecnologias e pela Volpe Atacadista no jogo de empresas à luz do modelo teórico de Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2012) referente à decisão de produzir ou comprar, percebe-se que as duas organizações optaram por usar o mercado.

As decisões tomadas e a margem de contribuição obtida com Beta e Ômega mostram que a indústria não utilizou o mercado de uma forma que favorecesse seu desempenho. As influências ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais afetaram diretamente o comportamento da indústria na tomada de decisão. O que, na perspectiva das diretoras de Planejamento e Recursos Humanos, resultou em elevados custos de transação ao final do ano 3 do jogo de empresas.

A teoria dos custos de transação apresenta a integração vertical como uma alternativa para a minimização destes custos, que no caso da indústria Garrafa Tecnologias seria a criação de um atacado. A partir do ano 3, a indústria poderia ter adotado esta alternativa, na tentativa de melhorar o seu desempenho. A opção era viável para indústria, dado que esta contava com caixa suficiente, mercado com demanda potencial no Brazil e no exterior, e o desconto máximo oferecido pelo fornecedor. Porém, esta não é a única alternativa, uma vez que, é possível continuar usando o mercado e, ainda assim, minimizar os custos. Desse modo, a opção seria a elaboração de contratos bem elaborados e estruturados, em que sejam especificados todos os detalhes da negociação e não haja a necessidade de renegociação repetidas vezes.

## 6. Considerações Finais

Com este estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória de maneira contextualizada durante um jogo de empresas, contando com a participação de uma empresa do ramo industrial e outra do ramo atacadista. A partir de dados gerados por um simulador empresarial, almejou-se explicar quais foram as influências geradas pelas relações interorganizacionais entre a Garrafa Tecnologias e a Volpe, por meio das observações dos resultados das taxas da margem de contribuição.

Em resposta a esta questão, conclui-se que, quando bem definidas, as relações interorganizacionais podem influenciar na minimização dos custos de transação e, assim, serem positivas para o desempenho da organização. Em contrapartida, o inverso também pode ocorrer, dado que a inexistência de contratos bem elaborados pode resultar no comportamento oportunista e com isso, aumentar estes custos. Com os gráficos das margens de contribuição dos produtos Beta e Ômega, constata-se que, na maior parte das vezes, quando os resultados eram positivos para uma empresa, a outra usufruía de uma situação inversa, fato que pode ser explicado principalmente, por elevados custos de transação e por práticas de preços mais baixos daqueles exercidos pelas concorrentes para o atendimento da demanda e das propostas da empresa em que foi firmada a parceria.

A contribuição do trabalho é de expor aos leitores, futuros alunos e atuantes dos jogos de empresas, que para a concretização das atividades de compra e venda é necessário fazer uma boa análise do ambiente em que se está inserido, pois haverá a oportunidade de se optar por usar o mercado, para comprar e vender, ou ainda, por praticar a integração vertical, que proporcionará determinada independência nos negócios. E que, além disso, realizar as análises dos índices financeiros, como a margem de contribuição, tornam-se de grande importância para guiar os gestores das equipes em suas tomadas de decisões durante o andamento da experiência laboratorial.

Espera-se que com a apresentação da teoria dos custos de transação, os integrantes de futuras equipes de JE e, possam realizar estudos mais aprofundados buscando compreender a importância que estes possuem no processo de negociação, objetivando a minimização do comportamento oportunista e conseqüentemente a redução dos custos de transação, dado que não são apenas os custos de produção que se tornam onerosos para as empresas.

Como limitação da pesquisa, tem-se o fato deste problema ter sido estudado somente

após a realização do jogo de empresas, impossibilitando que algumas estratégias fossem colocadas em prática, como por exemplo, a integração vertical. Impossibilitando também, realizar uma comparação entre os antes e o depois do desempenho da empresa caso esta estratégia fosse adotada.

Concluiu-se que é fundamental ter conhecimento sobre o funcionamento e as condições da própria empresa, levando em consideração a importância das análises de índices financeiros, não só a margem de contribuição utilizada nesse estudo, mas também diversos outros considerados fundamentais para o sucesso das atividades empresariais como: TIR (Taxa Interna de Retorno), ROE (Retorno sobre o Patrimônio), ROA (Retorno sobre Ativos), entre outros, para então ter condições de realizar parcerias com outra empresa e agir de modo que os interesses da parceira possam ser atendidos, mas sem que essa atitude se torne prejudicial para a outra parte.

## Referências

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economics of strategy**. John Wiley & Sons, 2012.

FAGUNDES, J. Economia institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 2, p. 119-144, 1997.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2002

KEYS, B.; WOLFE, J. The role of management games and simulations in education and research. **Journal of management**, v. 16, n. 2, p. 307-336, 1990.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. In: **Princípios de marketing**. Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A.L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, G. S.; ARMOND-MELO, D.R; PAIXÃO, R.B. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 342-360, 2012.

OLIVEIRA, M. A. Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração. São Paulo, 2009. **Tese** (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, M. A; SAUAIA, A. C. A. Impressão docente para aprendizagem vivencial: um estudo dos benefícios dos jogos de empresas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 355-391, 2011.

SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial**. 1995. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de Gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Manole: Barueri, São Paulo, 2008.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.

WEBSTER JR, F. E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. **The Journal of Marketing**, p. 12-19, 1972.

WILLIAMSON. O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. London: Collier Macmillan Publishers, 1985.